HELVIA®
SWISS ADVISORY GROUP – SINCE 1984

Swiss International Trust
Fiduciaire Internationale Suisse
Fiduciaria Internazionale Svizzera
Schweizerische Internationalen Treuhander

ProInvesto.it®
ACQUISTO E VENDITA DI AZIENDE ITALIANE

Corporate Profile

Benvenuti
Welcome
Bienvenue
Willkommen
Welkom
Benvenidos
Bem-vindo
Karşılama
歡迎光臨
ようこそ
בברכה
स्वागत
أهلا بك
добро пожаловать
오신 것을 환영합니다

Gruppo Fiduciario HELVIA

il Partner di Fiducia dei Buoni Affari

Benvenuto dal Gruppo Fiduciario HELVIA

In oltre 30 anni ho collaborato con multinazionali industriali e della consulenza aziendale. Ho operato in oltre 50 paesi, confrontandomi con una moltitudine di settori, aziende ed istituzioni, in casistiche sfidanti, ma arricchenti, sotto il profilo professionale ed umano.

Questo patrimonio di relazioni, competenze ed esperienze ho desiderato metterlo al servizio di una affermata realtà professionale, il Gruppo Fiduciario HELVIA, che dal **1984** assiste investitori, imprenditori ed amministratori nella realizzazione dei loro progetti.

In HELVIA abbiamo realizzato molteplici incarichi professionali e operazioni straordinarie sia in patria che all'estero, consolidando la posizione di leadership sul mercato fiduciario. Ma non ci riteniamo soddisfatti. Le sfide più avvincenti sono sempre quelle a venire.

Sono felice che Lei abbia l'occasione di conoscere il Gruppo Fiduciario HELVIA, i suoi servizi di consulenza, intermediazione e gestione nonché l'esperto staff professionale che lo compone. Auspico di avere presto l'opportunità di mostrarle lo straordinario contributo di valore che HELVIA può offrire alla realizzazione delle sue **operazioni straordinarie (M.&A.)** all'**amministrazione fiduciaria** dei suoi beni e alla **gestione strategica** della sua azienda.

Si prenda il tempo per esaminare questo documento e provi ad immaginare tutte le opportunità di creazione del valore che HELVIA può offrirle, per realizzare al suo fianco, i desideri della sua azienda, famiglia o istituzione. Le nostre storie di successo potranno ispirarla al riguardo.

Nel ringraziarla per l'interesse mostrato nei riguardi del Gruppo Fiduciario HELVIA rimango a sua completa disposizione per incontrarla e condividere con lei il percorso di crescita dei suoi affari. Con la massima stima e cordialità, dal suo **Partner di Fiducia**.

Dalmazio Zolesi

Dalmazio Zolesi

Managing Partner di HELVIA a Lugano. Economista, Commercialista, Revisore, M.B.A., E.M.B.A., M.D.T.
Docente di *Strategic Management* agli Executive MBA e MAS della SUPSI a Manno (Svizzera). Pubblicista
Già Capo Divisione del Gruppo Pirelli (Milano) e del Gruppo Forbo (Zurigo) e Dy CEO del Gruppo FAAC (Bologna)
Già *Senior Manager* di PriceWaterhouseCoopers Advisory e Arthur Andersen F.C.S. (Zurigo, Lugano, Londra, Milano)

Gruppo Fiduciario HELVIA

il Partner di Fiducia dei Buoni Affari

Sommario

	Pagina
Benvenuto dal Gruppo Fiduciario HELVIA	2
Sommario	3
10 buoni motivi per scegliere HELVIA	4
Le 3 business unit del Gruppo Fiduciario HELVIA	5
ProInvesto.it	7
ProInvesto.it – Storie di Successo	12
La cessione della PMI	14
Patti parasociali chiari, amicizia lunga	15
ProInvesto.it – Annunci Confidenziali	16
HELVIA Fiduciaire	19
HELVIA Fiduciaire – Storie di Successo	22
HELVIA Partners	25
HELVIA Partners – Storie di Successo	28
Patologie d'impresa e come curarle	30
Vecchie consuetudini e giovani capitani	31
Contatti	32

**"Fidarsi è difficile.
Sapere di chi fidarsi, ancora più difficile".**
(Maria V. Snyder)

10 BUONI MOTIVI
PER SCEGLIERE HELVIA

1. ***Advisor Buy-side*** e ***Investment Desk*** che opera per conto di oltre *400 investitori nazionali ed esteri* e che costituiscono la comunità di acquirenti con cui siamo regolarmente in contatto

2. ***Advisor Sell-side*** *e* ***Sales Desk*** che opera per conto di azionisti imprenditori ed amministratori per un portafoglio di oltre 500 *opportunità d'investimento* selezionate e documentate con cura in Italia, in Svizzera e nel mondo

3. **Piattaforma Confidenziale M. & A.** multimediale e globale per la vendita, la ricerca soci e l'acquisto di aziende, infrastrutture e complessi immobiliari, in patria e all'estero

4. **Società fiduciaria internazionale** specializzata nella conduzione di **operazioni straordinarie** con un *track record* di oltre ***150 deal***

5. ***Expertise*** **di 34 anni** nella prestazione di **consulenza aziendale** e nei **servizi fiduciari e gestionali** per aziende, privati e istituzioni con una *suite* di soluzioni ispirate alle *international best practice*

6. **Cross-culturalità**, poliglottismo ed esperienza a livello nazionale e globale, sia in ambito di PMI, ***family business*** e di **gruppi multinazionali, partecipate pubbliche** ed **enti economici**

7. Qualificato *staff* di **fiduciari, commercialisti, revisori, economisti ed executive manager** con elevata competenza ed esperienza, coperti da assicurazione multi-milionaria di R.C. professionale

8. **Massima riservatezza,** affidabilità e precisione, orientamento ai risultati codice etico-deontologico, qualità e servizio accurato al cliente

9. **Network nazionale e globale di partner** specializzati in intermediazione aziendale (M.&A.) ed immobiliare, nei servizi fiduciari e in management

10. **Headquarter** nella piazza finanziaria internazionale di **Lugano** (Svizzera) raggiungibile in auto in 60' da Milano e 45' dall'aeroporto di Malpensa

Gruppo Fiduciario HELVIA

il Partner di Fiducia dei Buoni Affari

HELVIA®
SWISS ADVISORY GROUP – SINCE 1984

Swiss International Trust
Fiduciaire Internationale Suisse
Fiduciaria Internazionale Svizzera
Schweizerische Internationalen Treuhander

ProInvesto.it®
ACQUISTO E VENDITA DI AZIENDE ITALIANE

Le 3 business unit del Gruppo Fiduciario HELVIA

A ridosso del Parco Ciani, in centro a Lugano (Svizzera), dal **1984** il Gruppo Fiduciario HELVIA assiste Investitori, Imprenditori, Amministratori e Manager nel realizzare le loro opportunità d'affari, per mezzo di 3 unità:

PROINVESTO

Vendita ed Acquisto di Aziende, Infrastrutture e Complessi Immobiliari

PER LE OPERAZIONI STRAORDINARIE

- Aziende in Vendita o Acquisto
- Infrastrutture in Vendita o Acquisto
- Immobili in Vendita o Acquisto
- Ricerca od Offerta di Soci

- Sviluppo *Startup* e *Venture Capital*
- Sviluppo Progetti e *Project Financing*
- *Investment Desk* per Investitori
- Ricerca di Nuova Finanza

- Pubblicazione Annunci Confidenziali
- *Pitching, Targeting & Screening*
- Valutazioni Finanziarie - Business Plan
- M. & A. - *Transaction Advisory* – I.P.O.

www.proinvesto.it

HELVIA FIDUCIAIRE

Servizi Fiduciari e Consulenza Fiscale, Societaria, Amministrativa e Finanziaria

PER L'AMMINISTRAZIONE FIDUCIARIA

- Amministrazione Fiduciaria di beni e società
- Amministrazioni Societarie Internazionali
- Pianificazione Fiscale Internazionale e CH
- Pianificazione Patrimoniale Internazionale

- Stabilimenti di Nuove Imprese in Svizzera
- *Holding*, Fondazioni e *Trust* Naz.li e Intern.li
- Contabilità, Bilanci e Consolidati in Svizzera
- Gestione Finanziaria, *Controlling* e *Reporting*

- *Financial Due Diligence - Business Review*
- *Risk - Compliance Management*
- Valutazioni – Perizie - *Forensic Audit*
- Amministrazioni Giudiziali in Svizzera

www.helviafid.ch

HELVIA PARTNERS

Ristrutturazione Industriale e Strategie di Sviluppo del Business

PER LA GESTIONE AZIENDALE

- Ristrutturazioni Industriali e Finanziarie
- Salvataggi Aziendali - *Crisis Management*
- Risanamenti Finanziari - *Rightiszing*
- Ristrutturazioni Societarie e Organizz.ve

- Internazionalizzazione del Business
- Strategie Competitive – Piani Industriali
- Creazione del Valore Economico
- Alleanze Strategiche *Equity* e *Non-Equity*

- Gestione Successioni Aziendali
- Servizi per la Pubblica Amministrazione
- Servizi per gli Investitori Internazionali
- *Interim Management – Executive Search*

www.helviapartners.com

HELVIA®
SWISS ADVISORY GROUP – SINCE 1984

Swiss International Trust
Fiduciaire Internationale Suisse
Fiduciaria Internazionale Svizzera
Schweizerische Internationalen Treuhander

ProInvesto.it®
ACQUISTO E VENDITA DI AZIENDE ITALIANE

Galleria Vittorio Emanuele II

Milano (Italia)

ProInvesto.it

Investitori ed Opportunità d'Investimento in tutta Italia, Svizzera e nel Mondo

ProInvesto.it

Intermediazione di Aziende, Infrastrutture e Complessi Immobiliari

ProInvesto.it

l'ADVISOR, l'INVESTMENT & SALES DESK e la PIATTAFORMA M. & A.
che favorisce le OPERAZIONI STRAORDINARIE tra IMPRENDITORI
che intendono cedere aziende, infrastrutture e proprietà
e gli INVESTITORI nazionali ed internazionali

PER GLI IMPRENDITORI CHE INTENDONO CEDERE LA PROPRIA AZIENDA O PROPRIETÀ O CHE RICERCANO SOCI:

siamo l'***Advisor*** e il ***Sales Desk*** di fiducia che aiuta gli azionisti, imprenditori ed immobiliaristi a realizzare i propri obiettivi di cessione di titoli partecipativi o di *asset* di aziende, infrastrutture od immobili in patria ed all'estero. In particolare, ricerchiamo e selezioniamo gli *investitori nazionali ed internazionali* in grado di acquisirli e gestirli, garantendo la *continuità di gestione*, la *monetizzazione del patrimonio* ed il *massimo realizzo economico.*

PER GLI INVESTITORI CHE INTENDONO ACQUISTARE AZIENDE O PROPRIETÀ O SI OFFRONO QUALI SOCI ATTIVI O DI CAPITALE:

siamo l'***Advisor*** e l'***Investment Desk*** di fiducia che aiuta gli investitori nazionali ed internazionali a ricercare e selezionare i *target di aziende, infrastrutture od immobili* in Italia, Svizzera e nel resto del mondo. In particolare, li assistiamo nella progettazione, esecuzione ed integrazione delle operazioni d'investimento, assicurandone il corretto *fit strategico,* il *buon esito della transazione* ed il *miglior ritorno economico.*

PER GLI IMPRENDITORI ED INVESTITORI NAZIONALI OD ESTERI:

siamo la ***Piattaforma M. & A.*** di fiducia che vi consente di pubblicare e divulgare confidenzialmente le vostre opportunità di cessione, ricerca soci od acquisizione avvalendovi del portale, dei servizi di selezione e del network nazionale ed internazionale di una primaria società fiduciaria svizzera.

ProInvesto.it

vi consente di ACQUISTARE o VENDERE riservatamente e agevolmente

AZIENDE, INFRASTRUTTURE e COMPLESSI IMMOBILIARI

SALES DESK: rappresentiamo i proprietari venditori (o che ricercano soci) di **oltre 500 aziende, infrastrutture e proprietà immobiliari** in Italia, Svizzera ed estero. Alcune opportunità d'investimento sono confidenzialmente presentate sul portale *www.proinvesto.it* , mentre altre (a "*fari spenti*") sono riservate ad esclusivo beneficio della nostra *Comunità di Investitori*.

INVESTMENT DESK: rappresentiamo oltre **400 investitori nazionali ed esteri** - privati, industriali ed istituzionali - interessati ad investire in opportunità d'affari sul territorio italiano od elvetico. La disponibilità di una *Comunità di Investitori* ci contraddistingue sul mercato M. & A. europeo.

TRACK RECORD: abbiamo realizzato oltre **150 operazioni straordinarie** in acquisto, vendita, fusione ed alleanza, in Italia, Svizzera e all'estero, nel corso di **34 anni** di storia professionale.

SERVIZI AD ALTO VALORE AGGIUNTO: soddisfiamo tutte le esigenze strategiche, tattiche ed operative di ciascuna transazione, partendo dall'offerta di *servizi elementari* di **pubblicazione degli annunci confidenziali** ed arrivando ad offrire una gamma di *servizi strutturati* di **consulenza M. & A.**, *transaction advisory*, integrazione e gestione post-acquisizione.

STAFF PROFESSIONALE DI ELEVATA ESPERIENZA: mettiamo al vostro servizio un esperto staff di professionisti specializzati in operazioni straordinarie: **fiduciari, commercialisti ed economisti** esperti in finanza aziendale, con elevata esperienza nazionale ed internazionale e riservatezza.

BEST PRACTICE INTERNAZIONALI E CODICE DEONTOLOGICO: utilizziamo metodologie ispirate alle ***best practice* internazionali** riconosciute da investitori ed istituti bancari globali. Osserviamo compiutamente le *leggi vigenti* ed i principi previsti dal nostro *codice etico e deontologico*.

ProInvesto.it

Una *suite* completa di SERVIZI M. & A. di alta qualità, dalla PUBBLICAZIONE ANNUNCI alla CONSULENZA M.&A.

SERVIZIO 1: PUBBLICAZIONE E DIVULGAZIONE DI ANNUNCI CONFIDENZIALI E CIRCOLARIZZAZIONE ALLA COMUNITÀ DEGLI INVESTITORI DI ProInvesto.it

Servizi di *pubblicazione e divulgazione* degli annunci confidenziali di acquisto o vendita sul portale *online* ed i canali *social* di **ProInvesto.it**. Concomitante *circolarizzazione* dell'opportunità tramite *segnalazione riservata* ai membri della Comunità degli Investitori **ProInvesto.it** potenzialmente interessati alla tipologia d'investimento. Selezione dei soggetti interessati e trasmissione al cliente delle espressioni d'interesse *generiche* pervenute.

SERVIZIO 2: MARKETING & PITCHING DELL'OPPORTUNITÀ D'INVESTIMENTO, RICERCA E TARGETING DEI POTENZIALI INVESTITORI O TARGET ACQUISIBILI

Analisi in profondità della opportunità d'investimento. *Marketing* & *pitching (investment teaser, information memorandum, ecc.)* per renderla informativa, attrattiva e bancabile ai potenziali investitori. *Prospecting e targeting* dei potenziali acquirenti o dei target acquisibili, sia a livello nazionale che globale (su 5 continenti). Verifica delle espressioni d'interesse *specifiche* pervenute, delle condizioni richieste e della capacità finanziaria disponibile dell'investitore.

SERVIZIO 3: CONSULENZA E ASSISTENZA IN OPERAZIONI M. & A, TRANSACTION ADVISORY, INVESTMENT – SALES DESK, INTEGRAZIONE POST-ACQUISIZIONE

Consulenza ed assistenza M. & A., dalla formulazione della strategia di acquisizione – cessione - fusione al perfezionamento degli accordi finali. Servizi di *investment - sales des*k, valutazioni aziendali, *due diligence*, *deal structuring*, piani industriali pluriennali, *forecast* finanziari, analisi delle potenziali sinergie, revisione e redazione di accordi d'investimento e patti parasociali, pianificazione ed esecuzione dell'integrazione della unità target nel gruppo acquirente.

Servizio 1

Pubblicazione Annunci e Circolarizzazione

(Advertising Broadcasting, Networking Services of Investment Opportunity)

Pubblicazione e Divulgazione di Annunci Confidenziali e Circolarizzazione agli Investitori di ProInvesto.it.

Vetrina multimediale per comunicare e divulgare l'opportunità a livello nazionale ed internazionale, tramite *Annuncio Confidenziale* avvalendosi della piattaforma online, dei canali *social* e del servizio di segnalazione opportunità d'affari alla Comunità degli Investitori nazionali ed internazionali di **www.ProInvesto.it**.

Servizio *low-cost* raccomandato ai piccoli esercizi commerciali, artigianali ed a coloro che dispongono di un contenuto budget di spesa. Il cliente deve farsi carico della gestione delle informazioni e della relazione con la controparte interessata.

Attività prestate a favore del cliente

- HELVIA crea, pubblica e divulga l'*Annuncio Confidenziale* sulla piattaforma online, canali social e la circolarizza riservatamente alla Comunità degli Investitori di **www.ProInvesto.it**. affinché abbia massima risonanza.
- HELVIA esamina e seleziona gli investitori interessati che si annunceranno spontaneamente alla opportunità d'affari pubblicata e divulgata.
- HELVIA esegue *l'incarico non in esclusiva* e consegna al Cliente il nominativo degli investitori interessati dichiaratisi all'annuncio, affinché si attivi per il loro contatto.

Servizio 2

Marketing e Pitching, Prospecting e Targeting

(Marketing & Pitching, Target Search & Screening, Systematic Targeting)

Marketing della Opportunità d'Investimento, Prospecting & Targeting dei Potenziali Investitori o Target Acquisibili

Fase 1: Diagnosi e valutazione della opportunità d'investimento. Ev. pubblicazione di un *Annuncio Confidenziale* e *Circolarizzazione*.

Fase 2: Marketing della opportunità d'investimento e allestimento del *pitch book*, in lingua italiana o estera, da presentare ai target.

Fase 3: Ricerca, selezione, contatto e presentazione del *pitch book* ai potenziali investitori o proprietari cedenti ai fini della verifica del loro potenziale interesse verso l'operazione prospettata.

Il costo è dipendente dalla estensione del materiale di marketing da sviluppare e dalla numerosità dei contatti da attivare.

Attività prestate a favore del cliente

- HELVIA allestisce *su misura del cliente* il materiale di marketing della opportunità d'investimento in lingua italiana od estera, secondo le *best practice* internazionali.
- HELVIA ricerca e contatta riservatamente i *decisori* dei target selezionati, presentandogli il materiale di marketing.
- HELVIA sollecita, risolve i dubbi e verifica il grado di interesse da parte dei *decisori,* raccogliendone le istanze.
- HELVIA riporta al Cliente il grado di interesse riscontrato e le istanze raccolte dai decisori, affinché possa attivarsi.
- HELVIA esegue l'*incarico in esclusiva* ed organizza l'incontro tra il Cliente e gli investitori sollecitati, dichiaratisi interessati alla transazione.

Servizio 3

Consulenza M. & A. Investment – Sales Desk

(M.&A. - Transaction Advisory, Investment & Sales Desk, Post-acquisition integration)

Consulenza in Operazioni Straordinarie, Transaction Advisory, *Investment – Sales Desk, Integrazione*

Servizi integrali di M.&A. *Advisory*, assistenza negoziale e *project management* per l'esecuzione di operazioni straordinarie di acquisizione, investimento, fusione, aggregazione od alleanze riguardanti aziende, infrastrutture od immobili.

Il costo è dipendente dalla estensione e complessità delle prestazioni. Comprende un *Onorario fisso* più una *Success Fee* commisurata al successo ed al valore della transazione realizzata.

Raccomandato ad operatori nazionali ed esteri che intendono concludere il *deal* in tempi ragionevoli, assicurandosi il *fit strategico* ed il massimo *ritorno economico* dalla transazione.

Attività prestate a favore del cliente

- HELVIA assiste il Cliente durante l'intero processo M.&A., dalla formulazione della strategia, all'allestimento del *beauty contest*, alla ricerca dei potenziali interessati, dall'apertura delle trattative, alla negoziazione ed al perfezionamento degli accordi finali.
- HELVIA eroga prestazioni strategiche, finanziarie e legali a favore del Cliente al fine di assicurargli coerenza d'azione, massima competenza ed ottimizzazione dei risultati.
- HELVIA offre l'expertise M.&A. e l'ampio network di controparti negoziali nazionali ed estere di cui dispone.
- HELVIA esegue l'*incarico in esclusiva*, organizza l'incontro tra il Cliente e gli investitori interessati e lo supporta a livello informativo, negoziale e nella strutturazione del deal.

ProInvesto.it

Storie di Successo di OPERAZIONI di CESSIONE

Cessione del Pacchetto di Controllo di una PMI Leader di Nicchia FMCG del Mercato Italiano

Per conto di una ***business family italiana***, HELVIA ha diretto la vendita di una **PMI leader di mercato** nei *Fast Moving Consumer Goods* con un fatturato di oltre € 20 Milioni. HELVIA ha **selezionato i potenziali investitori**, ha condotto e finalizzato le trattative assieme alla famiglia cedente. Sono stati contattati **150 investitori domestici ed internazionali** e ricevute espressioni di interesse ed offerte d'acquisto da parte d'**investitori italiani, svizzeri, americani e svedesi**. L'operazione si è conclusa con l'accettazione di un'offerta di acquisto di **€ 18 Milioni** per la cessione delle maggioranza qualificata e con l'assunzione dei 2 membri della famiglia in qualità di Senior Executives.

Cessione del Pacchetto Totalitario di una PMI Svizzera di Alta Tecnologia Elettronica

Per conto dei **2 azionisti** di una **PMI elvetica di alta tecnologia elettronica** che da tempo erano alla ricerca di un investitore, HELVIA ha **ristrutturato la gestione d'azienda** e ha allestito il kit comunicativo per la sua valorizzazione e collocazione sul mercato. Sono stati selezionati e contattati riservatamente oltre **100 investitori industriali** del settore, in Svizzera, Italia e Germania. A seguito delle espressioni di interesse raccolte è stata aperta una **gara competitiva** tra gli investitori interessati che ha condotto alla raccolta di interessanti **offerte vincolanti di acquisto**. L'operazione si è conclusa con l'accettazione di una offerta di prezzo di **CHF 9,5 Milioni** da parte di un noto gruppo industriale italiano.

Cessione del Pacchetto di Controllo di una Infrastruttura Strategica del Territorio Italiano

Per conto dell'**Azionista Pubblico** di una infrastruttura strategica del territorio italiano, HELVIA ha allestito la valutazione finanziaria, il **piano industriale** e il kit di marketing per la sua valorizzazione e collocazione sul mercato globale. HELVIA ha selezionato e contattato oltre **200 potenziali investitori** del settore, raccogliendo **12 espressioni di interesse** da parte di controparti italiane ed estere. HELVIA ha inoltre organizzato la ***virtual data room***, il nuovo piano industriale e la valutazione finanziaria e ha condotto le trattative per conto del Committente, sino alla raccolta di **3 offerte vincolanti di acquisto,** tra cui quella accettata, ad un prezzo di **€ 35 Milioni** da parte di un investitore estero.

ProInvesto.it

Storie di Successo di OPERAZIONI di ACQUISIZIONE

Acquisto del Pacchetto di Controllo di 2 Leading Brand del Food Europeo

Per conto di un **gruppo alimentare italiano**, nell'ottica di espansione del portafoglio brand e del business internazionale, HELVIA ha realizzato una ***market intelligence*** per selezionare i marchi europei in linea con gli obiettivi ed i criteri di investimento prefissati. Successivamente, ha riservatamente **contattato** ca. **150 imprenditori** del segmento fresco, tradizionale e biologico in Svizzera, Germania, Austria e Francia. A seguito delle espressioni di interesse rilevate, sono state aperte 8 trattative con i potenziali cedenti, che hanno portato alla attivazione di 4 due diligence che si sono concluse con **l'acquisizione del pacchetto di controllo di 2 aziende** europee ad un prezzo di ca. **€ 25 Milioni.**

Acquisto di un Hotel di Alto Standing nel Centro Storico di una Importante Città Italiana

Per conto di un **gruppo internazionale di *luxury hotels & resorts***, nell'ottica di espandere l' offerta *leisure* & *business* sul mercato italiano, in particolare rivolta alla clientela internazionale di alto-standing, HELVIA ha realizzato la ***market intelligence*** nei centri storici di Roma, Firenze, Venezia e Milano proponendo al cliente i possibili **target d'acquisto**. A seguito della valutazione del cliente, sono state aperte le trattative con i proprietari di **3 target** selezionati che hanno condotto alla realizzazione di **2 due diligence** ed a seguire, la stipula di un set di contratti per l'acquisizione di **1 hotel di alto standing** e pregio storico-artistico, in *primary location,* ad un **prezzo strettamente riservato.**

Acquisto del Pacchetto di Controllo di un Piccolo Costruttore di Macchinari Elvetico

Per conto di un **privato investitore italiano**, al fine di reinvestire parte del capitale ricavato derivante da una precedente dismissione, HELVIA ha selezionato varie opportunità di investimento nel **settore meccanico** ed **elettromeccanico** in **Italia** e **Svizzera**. Dall'esame delle opportunità, l'interesse all'acquisto si è concentrato su un piccolo **produttore elvetico** di innovativi macchinari ad alto potenziale di crescita. Sono state realizzate le trattative negoziali, la **due diligence**, la valutazione finanziaria, il **piano industriale** e il piano di integrazione post-acquisizione. L'operazione si è conclusa con l'acquisizione del pacchetto di controllo ad un prezzo di ca. **€ 2.5 Milioni.**

La cessione della PMI

Vademecum minimo in 7 punti per comprendere e gestire consapevolmente il processo di cessione di una piccola azienda.

Molti imprenditori si destreggiano con fatica nel ginepraio delle *intermediazioni aziendali* e ci chiedono guida ed assistenza per aiutarli a collocare 'al meglio' la loro azienda sul mercato del *mergers & acquisitions* nazionale o *cross-border*. Senza pretendere alcuna esaustività, provvediamo di seguito a enunciare una breve '*guida di sopravvivenza*' riguardante le principali fasi di cessione di una azienda non quotata.

1. Strategia di disinvestimento e valore.
Al contrario di quanto si comunemente crede, esistono varie modalità e tecniche per creare valore economico dalla dismissione di una azienda. Da oltre 30 anni, assistiamo i proprietari a monetizzare e massimizzare il prezzo di cessione delle loro aziende, applicando le più collaudate tecniche di *value-based management* e selezionando le migliori opzioni disponibili, dalla vendita di titoli partecipativi od *asset* aziendali, alle operazioni di conferimento, *carve-out*, scissione, *spin-off*, IPO, ecc.

2. Investment teaser e info-memo.
Si allestisce il materiale di comunicazione che valorizza l'opportunità di investimento (*Beauty Contest* o *Sales Pitch),* secondo i crismi professionali dettati dalle *best practice.* In particolare, si redige l'*Investment Teaser* ('stuzzichino') 'anonimo' e non rivelante l'identità della azienda e del venditore e si elabora l'*Information Memorandum* corredato dal *Business Plan,* sulla cui base i potenziali acquirenti valuteranno l'opportunità di investimento ed il tipo di transazione prospettati.

3. Prospecting & targeting degli acquirenti.
Ricerca e selezione dei potenziali acquirenti (*Prospecting*) e contatto riservato dei rispettivi *decision maker* (*Targeting*). Ciò avviene sia tramite la *Comunità di Investitori di ProInvesto* e sia tramite nuovi contatti da instaurarsi in relazione alle opportunità d'investimento emerse. Sulla base della presentazione del *Teaser*, siamo in grado di verificare il reale grado di interesse dei potenziali acquirenti selezionati. Coloro che si dichiareranno interessati, previa sottoscrizione di una lettera di confidenzialità (*Not Disclosure Agreement*) riceveranno l'*Info-Memorandum* sulla cui base potranno valutare l'opportunità d'investimento e la tipologia di transazione prospettate.

4. Lettera di intenti ed avvio delle trattative.
Attraverso la LOI (*Letter Of Intent*) le parti disciplinano la confidenzialità della trattativa, manifestando per iscritto (o per atti concludenti) l'effettiva volontà di valutare ed eventualmente realizzare la transazione secondo i principi e le regole fissate. La lettera di intenti non pone alcuna obbligazione in capo alle parti, ma non va negletta in quanto rappresenta la base di riferimento per l'esplicitazione delle aspettative dei contraenti e per la definizione della struttura, del perimetro e delle modalità di esecuzione della transazione (es: *asset deal* o *share deal*).

5. Due diligence pre-cessione.
La *due diligence* colma l'asimmetria informativa tra venditore ed acquirente e vaglia analiticamente gli aspetti cruciali dell'azienda target. Nei casi in cui l'entità delle informazioni sia cospicua o si preveda un'asta tra più offerenti si utilizza una *data room,* ovvero un archivio ordinato, fisico o virtuale, delle informazioni rilevanti da esaminarsi da parte dei potenziali acquirenti. Le risultanze della *due diligence* sono fondamentali per la determinazione del valore economico e delle principali condizioni contrattuali della azienda ceduta.

6. Firma dell'accordo di cessione.
Se dalla *due diligence* non emergono gravi problemi si addiviene al *Signing,* ovvero alla stipula del contratto di compravendita dei titoli partecipativi o *asset* d'azienda. Tramite esso i contraenti concordano ed esplicitano il meccanismo di determinazione del prezzo, le modalità di pagamento, le condizioni contrattuali, le eventuali garanzie e indennizzi, le pattuizioni accessorie, i patti di non concorrenza, ecc.

7. Scambio delle azioni e aggiustamento.
All'avverarsi delle condizioni pattuite, si giunge al *Closing* ovvero alla consegna dei titoli o degli *asset*, contro pagamento parziale o totale del prezzo pattuito. Durante il periodo interinale che intercorre tra il *Signing* e il *Closing* il venditore ha ancora il controllo *de iure* della azienda ceduta, anche se usualmente è limitato nella sua capacità di agire dalle clausole accessorie del contratto di compravendita. Queste ultime proteggono il patrimonio aziendale come determinato dal bilancio civilistico o da una situazione patrimoniale redatta *ad hoc* che servirà come base per la determinazione dell'eventuale aggiustamento di prezzo futuro, qualora intervengano variazioni di rilievo tra di esso e i *completion accounts* redatti nel *Closing*. Sottovalutare la complessità di questo processo e agire esclusivamente con le proprie forze è un errore che potrebbe costare molto caro. *d.z.*

I patti parasociali sono utili per dettare le regole di corporate governance in presenza di una pluralità di soci ma possono implicare limiti alla libertà di trasferimento delle partecipazioni.

Patti parasociali chiari, amicizia lunga

I ***patti parasociali*** sono accordi intercorsi tra i soci investitori, complementari allo statuto sociale, che mirano ad assicurare l'uniformità d'indirizzo della gestione e regolano le future relazioni tra i consoci, per esempio tra il socio maggioritario non gestore e il socio minoritario gestore. Per mezzo di essi, i soci investitori si impegnano a esercitare in modo predeterminato i diritti derivanti dallo statuto e/o dalla legge, sia durante l'investimento e sia in fase di vendita della partecipazione. Le finalità dei patti dipendono dalla natura della partecipazione aziendale posseduta. Un investitore maggioritario non gestore ha l'interesse di assicurarsi un certo grado di controllo sull'operato dell'azionista minoritario e gestore d'impresa. Quest'ultimo vorrà proteggersi dall'esercizio del potere e dai veti del socio maggioritario non gestore, prevedendo meccanismi di tutela più efficaci rispetto a quelli previsti dalla legge o dallo statuto. Il patto inoltre contempla usualmente i termini e le condizioni della '*exit*' ovvero della uscita dal capitale azionario, da parte di entrambi i soci. Le clausole che più frequentemente compaiono negli accordi parasociali sono di due tipi: quelle che dettano le regole di *corporate governance* e quelle che contengono *limiti al trasferimento delle partecipazioni*. Le **clausole che dettano le regole di *corporate governance*** prevedono meccanismi che permettono ai soci investori di compartecipare alle decisioni di maggior rilievo strategico, specie laddove non abbiano una delega di gestione operativa. È usuale che la nomina dei componenti del consiglio di amministrazione non sia lasciata alle dinamiche assembleari, ma sia già preordinata in modo da assicurare una adeguata rappresentatività a tutti i soci della compagine sociale, specie di quelli minoritari. Per questo scopo si impiegano clausole a valenza statutaria quali le *clausole di voto per lista*, ovvero le clausole con il sistema di lista bloccate, o le *clausole del numero di candidati* inferiori a quella da ricoprire. Lo stesso scopo è perseguibile con clausole parasociali, quali i *sindacati di voto*. Un altro strumento di controllo dell'operato del socio gestore è rappresentato dalla previsione di *maggioranze qualificate* più elevate rispetto a quelle legali, tali da tener conto della volontà espressa dai soci di minoranza. Tali maggioranze creano una influenza bloccante, ovvero un *potere di veto,* che pondera gli interessi in gioco e protegge il socio investitore. Se per contro vengono abusate, rischiano di paralizzare l'attività sociale. Le **clausole che limitano i trasferimenti di partecipazioni** riguardano i sindacati di blocco, le clausole di prelazione e gradimento, i diritti di co-vendita in capo ai soci. Nei *sindacati di blocco* i soci investori si impegnano reciprocamente a non alienare la propria partecipazione per un periodo normalmente corrispondente all'orizzonte temporale del business plan d'azienda. L'esigenza è di stabilizzare il rapporto di collaborazione tra gli investitori per garantire la buona riuscita del piano. Le *clausole di prelazione e gradimento* evitano che un terzo estraneo, non gradito dai consoci, entri nella compagine azionaria, rilevando la partecipazione di un socio esistente. La prassi ha inoltre creato una casistica di clausole di prelazione. Alcune prevedono un privilegio (o gerarchia) di esercizio della prelazione a favore di taluni gruppi di consoci rispetto ad altri. Altre prevedono che i consoci non comperino la partecipazione in vendita, ma possano scegliere il futuro acquirente, di loro gradimento. Altre ancora consentono ai consoci di dichiararsi compratori della partecipazione in vendita, ma a un prezzo determinato da un collegio di arbitri, in base a criteri precedentemente concordati. Le clausole che prevedono *diritti di co-vendita* in capo ai soci consentono a tutti i soci di beneficiare integralmente o parzialmente dei proventi derivanti dalla vendita di una partecipazione. Nel caso delle **clausole *tag along*** (aggregazione) il socio che intende vendere la propria partecipazione deve consentire, pro-quota, la vendita delle partecipazioni dei consoci alle medesime condizioni. Se l'azionista di maggioranza fosse il 'socio obbligato' di un t*ag-along* e intendesse cedere l'intero pacchetto azionario di sua proprietà (80%) a un terzo acquirente, dovrebbe accontentarsi di una cessione parziale (64%), per 'fare spazio' al socio gestore consentendogli di integrare con il 16% la sua quota del 20%. Al contrario, con le **clausole *drag along*** (trascinamento), l'obbligazione è letteralmente rovesciata. Il socio che intende cedere la propria partecipazione a un terzo ha il diritto di obbligare gli altri consoci a vendere le loro partecipazioni, al potenziale acquirente, alle medesime condizioni. Tale clausola è applicata quando il terzo acquirente accetti di acquistare esclusivamente la totalità del pacchetto azionario e il socio cedente, maggioritario ma non totalitario, voglia evitare ostacoli da parte dei soci minoritari. Quanto esposto è solo un piccolo assaggio della prodiga fantasia forense in tema di patti parasociali.

d.z.

www.ProInvesto.it – ANNUNCI Confidenziali di VENDITA (Esempio)

www.ProInvesto.it - ANNUNCI Confidenziali di ACQUISIZIONE (Esempio)

HELVIA®
SWISS ADVISORY GROUP – SINCE 1984

Swiss International Trust
Fiduciaire Internationale Suisse
Fiduciaria Internazionale Svizzera
Schweizerische Internationalen Treuhander

ProInvesto.it®
ACQUISTO E VENDITA DI AZIENDE ITALIANE

Panorama notturno
Lugano (Svizzera)

HELVIA Fiduciaire

Riservatezza, Professionalità ed Internazionalità per i vostri Affari

HELVIA Fiduciaire

Servizi Fiduciari e Consulenza Fiscale, Societaria, Amministrativa e Finanziaria

HELVIA Fiduciaire

Estratto di Sintesi di una perizia di VALUTAZIONE FINANZIARIA di un GRUPPO ENERGIA

Valutazione Oggettiva del Gruppo ZZZZ

	(EUR IN MILLIONI) METODOLOGIA	EQUITY VALUE AL NETTO AZIONI CORRELATE (€M)	EV/EBITDA '11E IMPLICITO	EV/EBIT '11E IMPLICITO	COMMENTI
Metodologie primarie	DCF - Discounted Cash Flow	151 – 189	6.2x – 7.3x	11.8x – 13.9x	▪ Piano Operativo basato su estrapolazioni di HP fino al 2020. Terminal Value al 2020E ▪ Assunzioni principali della valutazione - Margine EBITDA pari al 20% - WACC nel *range* del 6.35% - 6.65% - Crescita perpetua compresa tra il 1.75% - 2.25%
Metodologie primarie	SOTP - Sum of the Parts	125 – 164	5.7x 6.6x	10.9x -12.5x	▪ Min: Consesus EV/EBITDA ▪ Max: Consesus EV/EBITDA
Metodologie di supporto	Multipli di Borsa	106 – 145	5.0x – 6.1x	9.4x – 11.5x	▪ Min: valore minimo del multiplo di borsa EV/2011E EBITDA delle società comparabili ▪ Max: valore massimo del multiplo di borsa EV72012E EBITDA delle società comparabili
Metodologie di supporto	Multipli di Transazione Comparabili	145 – 186	6.0x – 7.2x	11.4x – 13.6x	▪ Minimo: multiplo EV/EBITDA minimo riconosciuto in transazioni comparabili ▪ Massimo: multiplo EV/EBITDA riconosciuto nell'ultima transazione comparabile, ovvero la combinazione tra YYY e KKK

→ 140 160 = *più 14,2%*

--- Prezzo pagato da XXXX in ottobre 200X per l'acquisto del TT% (multiplo di 6.25x FY1 EBITDA) --- Valutazione Oggettiva Media di ZZZZ

L'Equity Value di ZZZZ si colloca tra €M 125-190 (Range Ristretto tra €M 150-170)
che rappresenta un multiplo di 5.7x – 7.3x del EBITDA 2011E (r.r. 6,25x – 6,75x)

Nota: Tale valutazione oggettiva non include ancora il valore degli asset immobiliari «differenziali» e delle azioni correlate.

HELVIA Fiduciaire

il FIDUCIARIO COMMERCIALISTA per l'AMMINISTRAZIONE FIDUCIARIA dei vostri affari riservati, in patria e nel mondo

- **Insediamenti d'Impresa e Domiciliazioni Fiscali**
- **Servizi Contabili, Amministrativi e Finanziari**
- **Consulenza Fiscale, Societaria e Giuridica**
- **Gestione Rapporti con Autorità Fiscali e Giuridiche**
- **Pianificazione Finanziaria e Controllo di Gestione**
- **Bilancio Consolidato e Reporting Direzionale**
- **Buste Paghe ed Amministrazione del Personale**
- **Intestazioni Fiduciarie**
- **Protezione del Patrimonio Sociale e Familiare**
- **Amministrazione dei Beni e del Patrimonio**
- **Operazioni Societarie**
- **Patti di Sindacato e Accordi Parasociali**
- **Acquisizioni e Cessioni d'Azienda**
- ***Transaction Advisory & Due Diligence***
- **Valutazioni Finanziarie e Peritali**
- ***Business Planning & Financial Forecasting***
- **Amministrazioni Immobiliari**
- **Verifiche di Solvenza Gestione Aziendale**
- **Gestione Banche ed Esposizioni Debitorie**
- **Protezione dai Creditori, Concordati e Moratorie**
- **Concordati Fallimentari, Fiscali e Previdenziali**
- **Asseveramenti e Procedure Giudiziali**
- **Verifiche Forensi e *Audit* delle Frodi**
- **Ristrutturazioni Societarie e Patrimoniali**
- **Risanamenti Economici e Patrimoniali**
- **Dismissioni di Attività Non-Core**
- ***Mergers & Acquisitions***
- ***Spin-Offs & Equity Carve-Out***
- **IPO, OPS, OPV, OPVS**
- **Tenuta Contabilità di Enti Pubblici e Comuni**
- **Pianificazione Finanziaria Istituzionale e Comunale**
- **Organizzazione Mandati di Prestazione**
- **Studi di Aggregazioni Istituzionali e Comunali**
- **Privatizzazione di Enti e Aziende Municipalizzate**

HELVIA Fiduciaire

Storie di Successo di AMMINISTRAZIONE FIDUCIARIA

Trasferimento della Sede degli Affari ed Istituzione del Family Trust di una Business Family

Per conto di una ***business family*** HELVIA ha progettato, organizzato e coordinato le attività di **trasferimento della sede principale degli affari** (società capogruppo) e della residenza primaria della famiglia, gestendo le denegate ipotesi di doppia imposizione ed i rischi insiti negli accertamenti fiscali aggressivi. A seguire, HELVIA ha organizzato e coordinato il **Consiglio di Famiglia** per garantire una efficace *family governance* e risolvere eventuali divergenze familiari. Infine ha istituito il ***family trust*** per la protezione dei beni, la tutela dei minori e la salvaguardia del patrimonio ai fini successori.

Ristrutturazione del Sistema Contabile e di Controllo Interno di una PMI Italiana

Per conto della Proprietà di una **PMI manifatturiera italiana**, HELVIA ha ristrutturato l'**impianto contabile-amministrativo** e di **controllo interno aziendale**, al fine di allinearlo alla rinnovata strategia ed organizzazione. Sono state revisionate la **contabilità generale** ed **analitica** attivando sia lo *standard costing* degli ordini di produzione che lo *standard pricing* delle offerte ai clienti. HELVIA ha infine progettato ed implementato il **sistema di controllo interno** al fine di individuare e gestire i vari rischi aziendali ed istituito il **modello di organizzazione e gestione**, come disposto dal *D. Lgs. n. 231/2001.*

Attivazione Sistema di Pianificazione, Controllo e Reporting di nuovo Gruppo Svizzero

Per conto di un neo-costituito medio **gruppo manifatturiero industriale elvetico**, HELVIA ha progettato ed implementato il nuovo **sistema di pianificazione, controllo direzionale e reporting**, inclusi i principi e la metodologia di consolidamento internazionale. Le direttive, le procedure e gli strumenti gestionali, sono stati recepiti nei manuali di gruppo di ***guidelines & procedures*** *e di* ***accounting & reporting*** allestiti da HELVIA in lingua inglese. HELVIA ha inoltre redatto il **manuale organizzativo** dei ruoli aziendali, corredato dal sistema di valutazione ed incentivazione (MBO) degli gli attori chiave.

HELVIA Fiduciaire

Storie di Successo di AMMINISTRAZIONE FIDUCIARIA

Valutazione Finanziaria e Strategia Negoziale di Prezzo di un Gruppo Multi-utility Italiano

Per conto della compagine azionaria di controllo di un **gruppo multi-utility italiano**, HELVIA ha effettuato la **valutazione del capitale economico** di funzionamento aziendale per determinare il **rapporto di concambio**, finalizzato a realizzare lo scambio azionario con un leader di settore. La valutazione finanziaria è stata realizzata tenendo conto delle **opzioni strategiche** perseguibili e ha impiegato le *best practice* internazionalmente. HELVIA ha infine assistito il cliente nella definizione della **strategia negoziale di prezzo** corredata dal corpo delle motivazioni sottostanti.

Creazione di Business Plan di una nuova Alleanza Strategica tra Produttori e Distributori di Energia

Per conto dei membri di una associazione di **produttori e distributori di energia elettrica**, HELVIA ha allestito il ***business plan*** riguardante la costituzione di una possibile **alleanza strategica** ed il rafforzamento della collaborazione tra partecipanti. Previa conduzione di un'accurata indagine di mercato, sono state rilevate le visioni strategiche e le aspettative dei potenziali partner, è stato sviluppato il ***business model*** della futura alleanza ed il piano analitico pluriennale di business *piano di mercato, organizzativo, economico -finanziario ed attuativo-roadmap*) con l'analisi e valutazione dei **rischi** e il ***contingency plan***.

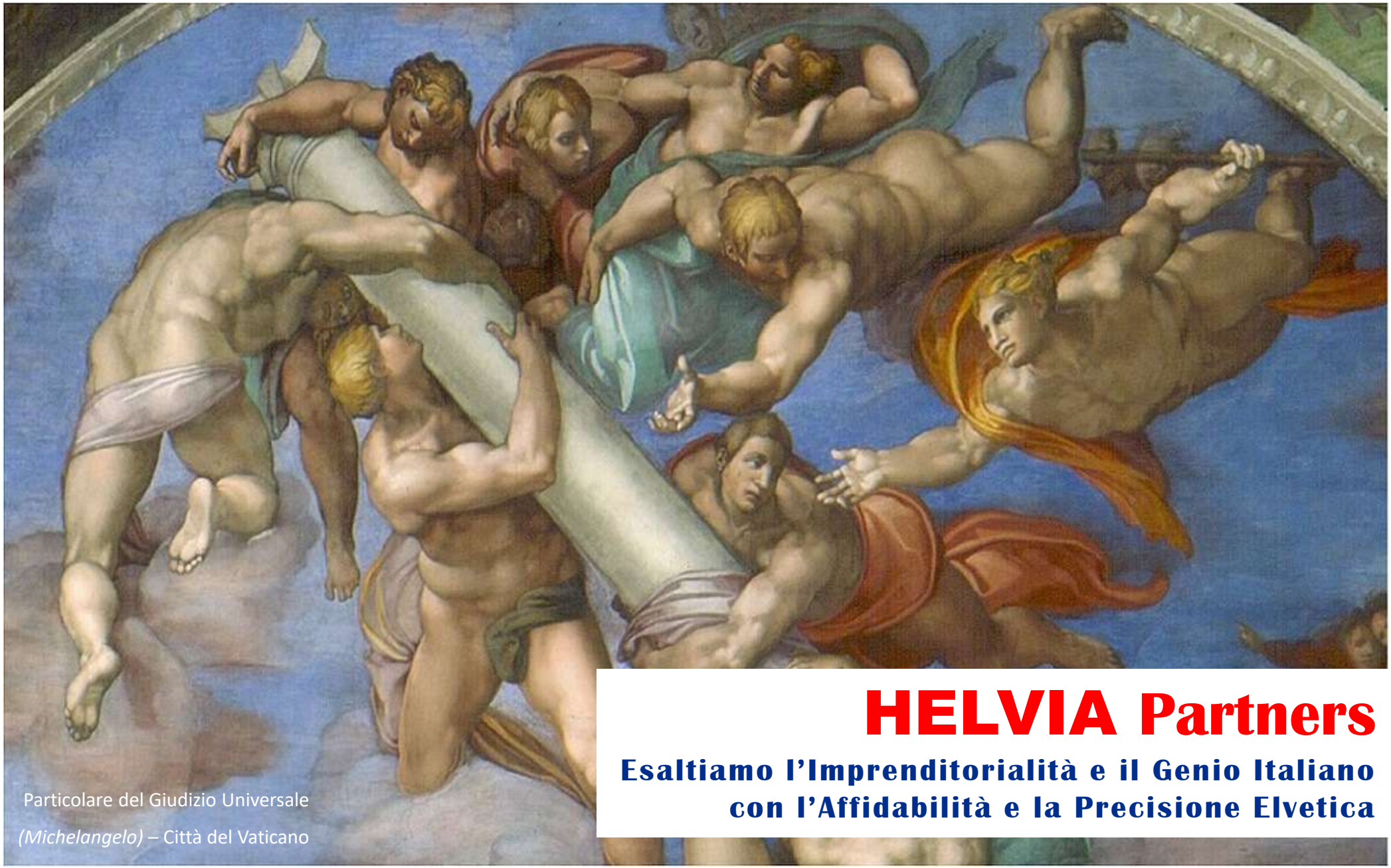
Verifica Ipotesi di Reato degli Amministratori e Trasmissione degli Atti agli Organi Inquirenti

Per conto del rinnovato **consiglio di amministrazione** di una **società di pubblica utilità** che aveva registrato ingenti perdite pregresse ed un eccessivo indebitamento, HELVIA ha realizzato un'accurata **verifica forense** tesa ad individuare le presumibili **ipotesi di reato penale e civile** perpetrate dai precedenti amministratori e direttori. Il corposo risultato del ***forensic audit*** di HELVIA, previa accettazione del Consiglio di Amministrazione e dell'Organismo di Controllo, è stato **trasmesso agli organi inquirenti** per far adire le conseguenti procedure penali e civili nei riguardi dei responsabili e delle terze parti coinvolte.

HELVIA®
SWISS ADVISORY GROUP – SINCE 1984

Swiss International Trust
Fiduciaire Internationale Suisse
Fiduciaria Internazionale Svizzera
Schweizerische Internationalen Treuhander

ProInvesto.it®
ACQUISTO E VENDITA DI AZIENDE ITALIANE



Particolare del Giudizio Universale
(Michelangelo) – Città del Vaticano

HELVIA Partners

Esaltiamo l'Imprenditorialità e il Genio Italiano con l'Affidabilità e la Precisione Elvetica

HELVIA Partners

Servizi di Ristrutturazione Industriale e Strategie di Sviluppo del Business

HELVIA Partners - *Best Practice* di GESTIONE AZIENDALE

HELVIA Partners

il MANAGEMENT CONSULTANT per l'eccellenza di performance nella GESTIONE AZIENDALE

- ***Workshop*** **Strategici con il Comitato di Direzione**
- ***Check-up*** **e Pianificazione Strategica**
- **Strategie di Gruppo, Competitive e Globali**
- **Creazione del Valore Economico**
- **Ricerche di Mercato e *Competitor's Intelligence***
- **Internazionalizzazione del Business**
- **Strategie di Vendita, Marketing e Servizio**
- **Pianificazione, Controllo e Reporting Finanziario**
- ***Business Mentoring*** **ed Assistenza Direzionale**
- **Alleanze Strategiche e Contratti di Rete d'Imprese**
- **Strategie di Rete e di Polo Industriale**
- **Ricerca Partner Strategici e Finanziari**
- **Ricerca Target di Acquisizione**
- **Gestione delle Successioni Aziendali**
- ***Executive Coaching & Leadership Development***
- ***New Public Management***
- **Ristrutturazioni Industriali (*Turnaround Management*)**
- **Salvataggi Aziendali (*Rescue Management*)**
- **Blocco della Emorragia Finanziaria (*Crisis Management*)**
- **Accelerazione del *Cash-Flow***
- **Risanamenti Finanziari e Ristrutturazioni del Debito**
- ***Rightsizing*, *Downsizing* e Ottimizzazione Costi**
- **Piani Industriali di Rilancio Competitivo**
- **Riorganizzazioni della Pubblica Amministrazione**
- **Gestione Relazioni Industriali in fase di *Lay-off***
- ***Change Management* e Regie del Cambiamento**
- **Analisi del Clima Aziendale & *Wellness* Organizzativo**
- ***Management Appraisal* e Valutazione Performance**
- ***Assessment & Development Center***
- **Ricerca e Selezione Dirigenti e Quadri (*Headhunting*)**
- **Gestione e Sviluppo delle Risorse Umane**
- **Formazione e Sviluppo del Capitale Umano**

HELVIA Partners

Storie di Successo di GESTIONE AZIENDALE

STRATEGIA GLOBALE AUMENTA L'EBITDA DI € 38 MILIONI E CREA IL LEADER GLOBALE DI SETTORE

La **divisione** di un **gruppo multinazionale italiano quotato**, a seguito di una intensa campagna di acquisizione di *competitor* mondiali, accusava serie difficoltà nel gestire le varie decine di migliaia di articoli delle 12 unità manifatturiere e a coordinare l'azione di mercato di 18 uffici di vendita distribuiti in 5 continenti. La neocostituita divisione, anziché produrre le attese sinergie, registrava cospicue perdite di quote di mercato e il progressivo aumento dei costi fissi. HELVIA, previa preliminare diagnosi, ha presentato un **piano di *performance breakthrough*** che ha coinvolto il management della divisione e le unità globali manifatturiere e di vendita. Sono state censite, razionalizzate e riconfigurate le risorse e competenze divisionali in **24 centri di eccellenza globali.** Sono stati concentrati e specializzati i centri di manifattura, le organizzazioni di vendita, le reti distributive e l'offerta commerciale globale. La nuova strategia di divisione ha comportato nel giro di alcuni anni la riconquista della posizione di leadership del mercato mondiale con un **aumento del fatturato del 60%** e la quadruplicazione dell'EBITDA per un valore di oltre **€ 38 milioni.**

SUB-HOLDING IN CRISI RECUPERA CHF 13 MILIONI DI PROFITTABILITÀ E DIVENTA CO-LEADER GLOBALE

La **sub-holding** di un **gruppo industriale elvetico quotato** versava in condizioni di crisi, ormai prossima alla liquidazione. La direzione del gruppo ha affidato ai professionisti di HELVIA il mandato di ***turnaround management*** richiedendo un intervento rapido e risolutivo. Nei primi 60 giorni il ***chief restructuring officer*** (CRO) di HELVIA ha implementato le misure di ***crisis management*** per bloccare l'emorragia di cassa. Un ***advisor*** di HELVIA ha invece messo al riparo il patrimonio sociale dalle azioni esecutive, ha ristrutturato il debito e raccolto il consenso degli *stakeholder* sul **piano industriale** da lui allestito. Il piano industriale, implementato dal CRO, ha comportato il riposizionamento dei prodotti sul mercato, la ristrutturazione dei processi di manifattura, l'**abbattimento del 30% dei costi operativi**, la creazione di una rete di vendita e distribuzione globale per aprire nuovi mercati di sbocco. In 1,5 anni la sub-holding è ritornata al profitto e a realizzato il *virage* strategico. Nei 3 anni successivi ha incrementato il **profitto di CHF 13 milioni** ed è diventata **co-leader mondiale** con dominanza dei mercati europeo ed asiatico.

HELVIA Partners

Storie di Successo di buona GESTIONE AZIENDALE

Azienda di Gestione Infrastruttura Strategica a rischio default è Ristrutturata e riceve Offerte Irrevocabili d'Acquisto

La società di gestione di un'**infrastruttura strategica italiana** prossima al fallimento è stata affidata alle cure dei professionisti di HELVIA per il suo **salvataggio** dalle ripetute istanze di fallimento. Previa diagnosi della stato di crisi, HELVIA ha intrapreso le misure per **arginare la grave emorragia finanziaria** in corso, ristrutturare il pesante fardello accumulato di debiti e riaprire un confronto costruttivo e trasparente con gli stakeholder. HELVIA ha ristabilito il dialogo e **rinegoziato il contratto con le parti sindacali** abbattendo sensibilmente il costo del lavoro, ha rimosso parte del management, riorganizzato i servizi interni e **rinegoziato i contratti strategici** con i partner d'affari. HELVIA ha inoltre ripulito il bilancio d'esercizio dalle malversazioni contabili perpetrate e prodotto al giudice fallimentare una perizia di sostenibilità del **piano di rilancio industriale quinquennale** allestito. In concomitanza, ha implementato il piano industriale e previo incarico da parte dell'azionista pubblico, ha ricercato e selezionato i potenziali investitori su scala globale, ricevendo **3 offerte irrevocabili di acquisto** di varie **decine di milioni di Euro** che hanno riscosso la piena soddisfazione del committente.

Società Neo-acquisita ritrova la via dell'Integrazione e della Crescita nel Nuovo Gruppo di Appartenenza

Una **società tecnologica elvetica** neo-acquisita da un **gruppo americano** quotato al *Nasdaq* aveva perso smalto competitivo e performance economica, a seguito del processo d'**integrazione post-acquisizione** nel Gruppo controllante. Il cambio di proprietà, associato al ridisegno della strategia aziendale, aveva ingenerato un diffuso **clima di diffidenza e demotivazione** in tutta l'organizzazione. La *direzione corporate* americana ha richiesto ad HELVIA di esaminare il caso e di produrre una proposta d'intervento. HELVIA, rilevando che la direzione ed i collaboratori della partecipata svizzera non avevano metabolizzato correttamente il **cambiamento** e visualizzato il percorso di crescita futura, ha proposto una soluzione partecipativa e non invasiva di ***business coaching*** che è stata accolta molto favorevolmente, sia dal vertice che dalla partecipata. Nei mesi successivi, i consulenti di HELVIA, per mezzo di una serie di ***workshop strategici*** *ad-hoc,* hanno lavorato intensamente a fianco della direzione e degli attori chiave della unità elvetica per allinearne la strategia e l'organizzazione e ridare slancio motivazionale al capitale umano ed integrazione e coesione al team direttivo .

Patologie d'impresa e come curarle

Anche le aziende si ammalano e necessitano terapie. Riconoscere i sintomi, scoprire le cause del malessere e agire con tempestività ed efficacia è una condizione imprescindibile per evitare degenerazioni e metastasi.

La *patologia* è quella branca della Medicina che studia le cause e l'evoluzione delle malattie. Anche le imprese, in quanto organismi sociali, dinamici e aperti sono esposte a 'malattie'. Queste malattie, se non rapidamente diagnosticate e arginate, possono fatalmente degenerare. Per questo motivo, nell'esercizio della nostra professione di consulenti, avvertiamo responsabilmente questa investitura di '*medici d'impresa*'.

Ippocrate in azienda. Come Ippocrate, armati di mano ferma e bisturi estirpiamo il male alla radice! Come i medici siamo abituati a trattare con i pazienti (le imprese) che talvolta non vogliono ammettere il loro reale stato di salute. Per alcuni, dobbiamo persino 'rincorrerli' per farli sottostare alle necessarie terapie. Pertanto ci siamo presi la libertà di promuovere, come si usa in campo medico, una campagna di sensibilizzazione e prevenzione dei rischi. Ecco pertanto un breve spaccato di ciò che significa e come si manifesta una patologia d'impresa.

Patologia d'impresa. È lo status gestionale in cui si riscontra un diffuso e compenetrante disequilibrio rispetto ai normali assetti, tale da mettere a repentaglio la sopravvivenza della impresa. Il disequilibrio può essere di natura economica, finanziaria o patrimoniale. Il disequilibrio economico consiste nella incapacità di remunerare adeguatamente i fattori della produzione (capitale, lavoro, ecc.). Il disequilibrio finanziario si manifesta nella incongruenza quali-quantitativa delle fonti finanziarie, tenuto conto del gravame degli interessi passivi. Lo squilibrio patrimoniale deriva invece all'inadeguatezza dei mezzi del patrimonio e del rapporto tra le fonti e gli impieghi, in relazione alla specifica attività aziendale. Le patologie possono essere 'congenite' se riferite alla struttura genetica dell'impresa, 'virali' se acquisite in seguito alle relazioni intrattenute dall'impresa con l'ambiente esterno oppure 'degenerative' se sviluppatesi all'interno della impresa stessa nel corso della sua esistenza.

I sintomi patologici. La percezione della instabilità aziendale può essere rivelata da una serie di segnali che travalicano la mera perdita di bilancio. A titolo di esempio ne citiamo alcuni: l'interruzione dei pagamenti; la crescita della esposizione debitoria; la diminuzione del fatturato e dei margini; l'incidenza dei costi strutturali; la caduta degli investimenti tecnologici e di presidio del mercato; la fuga dei cervelli; la perdita di know-how. Origini diversificate a ben vedere, ma tra loro interconnesse e interdipendenti, in un rapporto osmotico che può colpire l'azienda nella sua globalità.

Gli stadi di gravità. Si registrano tre categorie patologiche: le crisi di lieve entità; le patologie conclamate; le patologie irreversibili. Nelle crisi di lieve entità, l'azienda inizia ad avvertire sintomi e tensioni ma possiede ancora le risorse e le energie per porvi efficacemente rimedio. Nelle patologie conclamate l'azienda accusa pesanti vincoli e gravami al suo operato che necessitano una rapida rimozione tramite interventi energici e terapie radicali. Nelle patologie irreversibili, invece, l'azienda versa in uno stato di insolvenza e pertanto deve essere avviata al concordato o al fallimento, per tutelare il ceto creditorio.

Le patologie classiche. A titolo di esempio, riportiamo le più frequenti patologie d'impresa. La 'sottocapitalizzazione' è tipica delle piccole e medie imprese che sono costrette a far ricorso massiccio al capitale di terzi. L' 'obsolescenza di prodotto' colpisce le imprese i cui prodotti non rispondono più ai bisogni del mercato.

L' 'obsolescenza dei fattori produttivi' colpisce i mezzi tecnici e il lavoro e si traduce in minori rese produttive e maggiori costi del prodotto. Lo 'squilibrio delle fonti finanziarie' deriva dalla mancata correlazione tra fonti e impieghi e conduce a strutture finanziarie rigide o sovraesposte. L' 'inadeguato rapporto costi-ricavi' interviene quando il livello dei ricavi è al di sotto del *break even point* e talvolta persino dei costi fissi. L''insostenibilità del modello di *corporate governance*' attiene a crisi sociali e istituzionali all'interno e tra gli organi aziendali.

I 'rapporti critici con i terzi' riguardano le tensioni relazionali e contrattuali acquisite a seguito di fusioni, scissioni, acquisizioni, alleanze e accordi. Come si può osservare, la casistica delle patologie d'impresa è articolata e complessa e richiede un processo accurato di diagnosi unitamente a terapie d'intervento collaudate ed efficaci in grado di bloccare l'emorragia finanziaria e rilanciare il processo di creazione del valore economico d'azienda. Come in Medicina, prima di affidarsi all'auto-guarigione, a un non specialista o ad un 'incantatore di serpenti', raccomandiamo di consultare lo specialista in materia.

d.z.

Vecchie consuetudini e giovani capitani

È stagione di ricambio generazionale. Ma i titolari uscenti fanno fatica a cedere il timone e talvolta commettono errori fatali. E i successori designati sono schiacciati da un eccessivo gravame di aspettative a cui spesso non corrisponde una adeguata formazione di leadership e managerialità.

La gestione del passaggio generazionale in una PMI è tanto più agevole ed efficacie quanto più tempestiva ed accurata è la sua pianificazione e sistematica e integrata la sua esecuzione. Il passaggio generazionale non è impegnativo solo per il titolare, ma anche per il successore designato e gli altri membri della famiglia coinvolti. E' un passaggio delicato che può rappresentare una grande opportunità, ma anche una grave minaccia per l'esistenza dell'impresa e per l'armonia dei rapporti familiari. Costruire e guidare una azienda di successo è ben diverso dal pianificare ed organizzare la successione della medesima. Pertanto è buona norma che l'imprenditore non scelga da solo il proprio successore, ma si avvalga della assistenza di un professionista, esperto di successioni e sviluppo della leadership.

Patrimonio e *governance*. La proprietà ed i poteri di gestione devono essere trasferiti tramite chiare regole contrattuali, facendo attenzione alla sostenibilità finanziaria, alla fiscalità e alla previdenza delle parti in causa. Dall'altro capo, il successore designato si trova confrontato con l'annoso compito di prendere in mano il timone di un'azienda, dimostrando di essere all'altezza delle responsabilità che ne conseguono e senza tradire le spesso elevate aspettative dinastiche. Un fattore che spesso si rivela il tallone di Achille di questa tipologia di operazioni è che la successione senza una adeguata preparazione del successore è destinata a fallire. La consanguineità, il modello comportamentale e i saldi valori della famiglia purtroppo non bastano!

Un guazzabuglio di criticità. Diverse sono le complicazioni che si possono riscontrare in una successione mal concepita, quali l'errato riconoscimento delle aspettative e dei valori dell'imprenditore e della famiglia, una situazione matrimoniale o ereditaria complessa e travagliata, l'età e lo stato di salute dell'imprenditore, una eccessiva conflittualità di familiari 'litigiosi' o 'scomodi', la continua presenza dell'imprenditore che non molla mai la presa, l'errata gestione della comunicazione e dei conflitti, l'eccessiva concessione di compromessi di comodo. Non da ultimo si accatastano altri temi spinosi, quali un rapporto morboso tra 'famiglia' e 'impresa', l'assenza di disgiunzione tra l'assetto proprietario ed il sistema di gestione, la commistione tra il patrimonio personale e il patrimonio aziendale, una *corporate governance* esistente solo nella mente dell'imprenditore.

Il nuovo corso strategico. Gli attori chiave della passata gestione potrebbero non riuscire ad inserirsi nel nuovo corso manageriale o rivelarsi riluttanti al rinnovamento della formula imprenditoriale, dell'organizzazione e regole di gestione. Sul lato del futuro leader, il successore designato potrebbe rivelarsi la scelta sbagliata o essere scarsamente formato in termini di leadership, capacità manageriali, competenze emotive e sociali. Non meno fatali si rivelerebbero infine eventuali errori di natura contrattuale, l'eccessiva fiscalità della successione o l'insufficiente previdenza di vecchiaia per il titolare uscente.

Una pletora di soluzioni. Per gestire tale complessità, molteplici sono le soluzioni e gli strumenti impiegabili, quali ad esempio: il consiglio e il patto di famiglia, il piano di successione, i patti parasociali, la differenziazione delle azioni per classi, le holding, le fondazioni, i trust, i testamenti e gli accordi ereditari, gli accordi compensativi con gli altri membri della famiglia, ecc. Non meno essenziali sono infine la strategia e il piano di successione prescelto, il *coaching* e lo sviluppo della leadership del successore designato, il piano di *onboarding* e transizione alla direzione dell'impresa, la creazione dei necessari spazi vitali al titolare entrante in termini di nuova organizzazione e nuove regole di governance.

Le strategie di successione. Nel caso di una cessione interna alla famiglia l'accento è posto sulla successione ai figli o al parente. La famiglia rimane quindi proprietaria e responsabile della gestione dell'impresa. Le successioni a persone esterne coinvolgono invece investitori strategici o finanziari, senza escludere la vendita ai dirigenti (management buyout, Mbo) o ad un nuovo management (management buy-in, Mbi). Altre soluzioni possono contemplare l'offerta pubblica iniziale (Ipo), la vendita alla concorrenza mediante una fondazione oppure l'apertura dell'azionariato ai terzi o la liquidazione volontaria. Un consiglio benevolo ai titolari uscenti (spesso a parole!), ma che non mollano mai: "Aiutate questi benedetti figlioli a credere in loro stessi ed a sviluppare il proprio potenziale. Dategli spazio di manovra e responsabilità. Dopotutto la Riviera è così bella in questa parte dell'anno…

d.z.

HELVIA®
SWISS ADVISORY GROUP – SINCE 1984

Swiss International Trust
Fiduciaire Internationale Suisse
Fiduciaria Internazionale Svizzera
Schweizerische Internationalen Treuhander

ProInvesto.it®
ACQUISTO E VENDITA DI AZIENDE ITALIANE

Si ringrazia gentilmente per l'attenzione concessa.
Per maggiori informazioni o per fissare un consulto:

HELVIA PARTNERS SA
Via Luigi Canonica 11
6900 – Lugano (Svizzera)
Tel: +41 91 630 97 57
Fax: +41 91 921 36 58

E-mail: info@helviapartners.com
Website: www.helviafid.ch
www.proinvesto.it
www.helviapartners.com

Ubicazione: Lugano Centro, a ridosso di Parco Ciani
Parcheggio: Palazzo dei Congressi (70 metri)
Padiglione Conza (250 metri)
Autosilo Balestra (400 metri)

Gruppo Fiduciario HELVIA
il Partner di Fiducia dei Buoni Affari